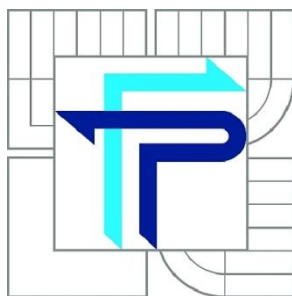


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF MOTIVATION PROGRAM IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LENKA KONEČNÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ, Ph.D.

BRNO 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Konečná Lenka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal for Development of Motivation Program in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 30.11.2015

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá současný stav motivačního programu ve vybrané společnosti. Obsahuje teorii z oblasti motivace, systému odměňování a hodnocení pracovníků. V praktické části je analyzován současný stav společnosti a provedeno dotazníkové šetření. Závěrečná část práce obsahuje návrh na zlepšení motivačního systému a následné celkové ekonomické zhodnocení.

Abstract

This thesis investigates current state of motivating program in specific company. It contains theory from field of motivation, rewarding system and staff evaluation. Current state of company was analyzed in practical section of thesis as well as performance of questionnaire construction. Final section of thesis contains proposal for improving of motivation system and following complete economic review.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, hodnocení pracovníků, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity.

Keywords

Motivation, remuneration, staff evaluation, employee, employee's benefits.

Bibliografická citace

KONEČNÁ, L. *Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. ledna 2016

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádová, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Zároveň bych chtěla také poděkovat i vedení společnosti za spolupráci při tvorbě této práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a přátelům.

OBSAH

ÚVOD	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
2 Teoretická část.....	13
2.1 Motivace	13
2.1.1 Proces motivace.....	14
2.1.2 Faktory působící na motivaci	15
2.1.3 Typy motivace.....	16
2.1.4 Motivace vs. stimulace	16
2.1.5 Motivační teorie	17
2.2 Motivační program	21
2.3 Hodnocení pracovníků.....	22
2.4 Odměňování pracovníků.....	25
2.4.1 Systém odměňování	25
2.4.2 Celková odměna	26
2.4.3 Faktory odměňování.....	27
2.4.4 Mzdové formy	28
3 Analytická část.....	32
3.1 Základní informace o společnosti.....	32
3.2 Historie společnosti	33
3.3 Filozofie společnosti.....	34
3.4 Nabízené služby.....	35
3.5 Ekonomická situace	36
3.6 Mzdové náklady	37
3.7 Lidské zdroje	38
3.7.1 Personální vývoj společnosti.....	40
3.7.2 Fluktuace zaměstnanců	41
3.8 Vývoj průměrných hrubých mezd	42
3.9 Produktivita práce.....	43
3.10 Analýza současného motivačního programu	45
3.10.1 Systém hodnocení zaměstnanců.....	49
3.11 Výzkumná část.....	50

3.11.1	Potenciální hrozba nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců	50
3.11.2	Dotazníkové šetření.....	52
3.12	Analýza konkurence.....	55
3.12.1	Analýza konkurence z hlediska odměňování v Olomouckém kraji.....	55
3.12.2	Konkurence z hlediska využívání stejných profesních odborností	57
3.13	Analýza trhu práce	59
3.13.1	Míra registrované nezaměstnanosti	59
3.13.2	Vývoj vybraných ukazatelů trhu práce.....	60
3.13.3	Průměrné hrubé mzdy	61
3.13.4	Oblíbenost benefitů v České republice.....	62
3.13.5	Možnost čerpání dotací	63
3.14	Hlavní výsledky analytické části	65
3.15	SWOT analýza	69
3.15.1	Interní analýza	69
3.15.2	Externí analýza	70
3.15.3	Shrnutí SWOT analýzy	70
4	Návrhová část	71
4.1	Meeting se zaměstnanci.....	71
4.2	Sick days.....	72
4.3	Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	72
4.4	Cafeteria systém	74
4.5	Náborový příspěvek.....	77
4.6	Náklady na jednotlivé návrhy.....	77
4.6.1	Náklady na životní pojištění a penzijní připojištění.....	77
4.6.2	Náklady na sick days.....	78
4.6.3	Náklady na Flexi Passi	79
4.6.4	Náklady na náborový příspěvek	80
4.7	Náklady a přínosy navrhovaných změn.....	82
4.7.1	Náklady navrhovaných změn	82
4.7.2	Přínosy navrhovaných změn	84
ZÁVĚR.....		85

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
SEZNAM TABULEK	94
SEZNAM GRAFŮ.....	95
SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá analýzou motivace pracovníků a navrhuje změny motivačního programu analyzované společnosti.

Velmi důležitým posláním každé společnosti je dosahovat svých stanovených cílů. Tyto cíle jsou ve velké většině případů založeny na dosahování co nejlepších výsledků a také co možná největšího, vzestupného výsledku hospodaření. Za splněním těchto cílů stojí výkonní a schopní pracovníci, což je důvodem jejich motivace. Produktivita práce zaměstnanců je odrazem správně sestaveného motivačního programu.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí, konkrétně na teoretickou, analytickou, výzkumnou a také návrhovou část.

V teoretické části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy týkající se oblastí motivace, typy motivace a nejvýznamnější motivační teorie, dále metody a postupy při odměňování a hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě zde budou rozebírány mzdové formy.

V navazující analytické části proběhne analýza současného stavu vybrané společnosti. Popis historie, lidských zdrojů, nabízených služeb apod. Tato část zahrnuje i celkovou analýzu společnosti, analýzu motivačního programu, analýzu trhu práce, konkurence, a výslednou SWOT analýzu, která zahrnuje jak interní, tak externí prostředí.

Na analytickou část této práce navazuje výzkumná činnost. Tato výzkumná část se bude týkat nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Výzkum bude zkoumat, zda analyzovaná společnost s tímto problémem bojuje, či jí nehrozí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Součástí výzkumné části bude taktéž dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Z provedených analýz a výzkumné části budou zpracovány návrhy na zlepšení současného motivačního programu společnosti, vyčíslení nákladů a přínosů těchto navrhovaných změn.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout opatření ke zlepšení motivačního programu společnosti a to prostřednictvím odborné literatury a různorodých analýz. V práci jsou nejprve vysvětleny pojmy nezbytné k pochopení tohoto tématu. Následně je zde analyzována současná situace jak na trhu práce, tak také z hlediska konkurence týkající se hodnocení a odměňování.

Dílčí cíle:

- Analýza současného stavu hodnocení a odměňování.
- Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.
- Výzkum v oblasti dostatku kvalifikovaných zaměstnanců.

Použité metody k naplnění cílů:

- Faktografická rešerše literatury – využití získaných poznatků z odborné literatury při analýze systému hodnocení a odměňování.
- Analýza – analýzy budou zaměřeny na současný motivační program, konkurenci a trh práce.
- Syntéza - myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek.
- Dotazníkové šetření – dotazníkové šetření bude zaměřeno na spokojenost zaměstnanců analyzované společnosti.
- Řízený rozhovor – v tomto rozhovoru bude zjišťován dostatek, či nedostatek kvalifikovaných pracovníků společnosti. Výrobní ředitel dostane v předstihu strukturu otázek, na které bude následně v osobním rozhovoru odpovídat tazateli.
- Vyvozování, dedukce – nejprve bude analyzován stávající stav motivačního programu, na jeho základě bude proveden částečný návrh změny. K tomu bude využita i SWOT analýza, která vychází z již dříve zpracovaných analýz. Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy odměňování a motivace a dotazníkového šetření, příležitosti a hrozby vycházejí z analýzy konkurence a trhu práce.

2 Teoretická část

Velká většina společností se zaměřuje především na to, co by se mělo udělat pro dosažení velmi vysoké a zároveň trvalé úrovně pracovního výkonu lidí. Zvýšená pozornost je kladena na nejúčinnější způsoby motivování zaměstnanců pomocí různorodých nástrojů, jako jsou odměny, stimuly, vedení lidí, rozsáhlých podmínek v organizaci a práce, kterou vykonávají. Cílem je vytvářet a následně rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, při kterém by zaměstnanci dosahovali výsledků, které by odpovídaly očekávání managementu.¹

2.1 Motivace

Teorie motivace studuje proces motivování proces nejlépe vytvořených motivací. Říká nám z jakého důvodu, se lidé při práci chovají určitým způsobem a z jakého důvodu vytváří úsilí konkrétním směrem. Vysvětluje to, jak mohou společnosti povzbuzovat své pracovníky při využití jejich schopností tak, aby společnost dosahovala svých cílů, i při uspokojení potřeb lidí. Rovněž se zaměřuje na faktory ovlivňující spokojenost s prací – jejich příčiny a vliv na pracovní výkon.²

Definice motivace podle Mitchella:³

- Motivace je individuální záležitost, každý jedinec je osobnost a velké množství teorií počítá s tím, že se nějakým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Bývá pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování jí bývá ovlivněno.
- Dva nejdůležitější faktory motivace jsou:
 1. to, co lidi povzbuzuje,
 2. síla každého jedince se určitým způsobem zapojit do jednání.

Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samotné, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které značně ovlivňují výběr jednání dané osoby.⁴

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 219.

² Tamtéž, s. 219.

³ CAJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 142.

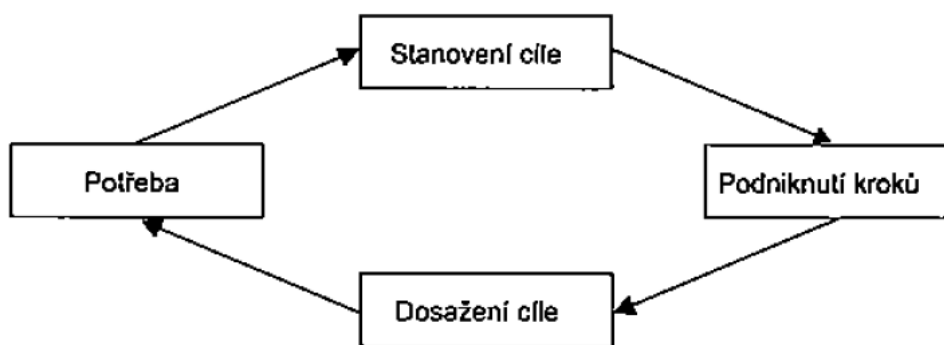
⁴ Tamtéž, s. 142.

Teorie motivace zkoumá zejména proces motivování a také proces utváření motivací. Odpovídá nám na otázku, proč se lidé chovají určitým způsobem při práci a také proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétních směrech. Popisuje to, co by mohla každá společnost udělat pro povzbuzování pracovníků, aby uplatnili veškeré své schopnosti, které podpoří jak splnění všech cílů organizace, tak zároveň uspokojí i jejich vlastní potřeby.⁵

2.1.1 Proces motivace⁶

Motivační proces má cyklický charakter:

1. Na jeho začátku je vždy motivační napětí, vyvolávané následkem porušení vnitřní rovnováhy, jehož odstranění a obnovení dynamicky pojaté psychické rovnováhy, je považováno za potřebné.
2. Následkem motivačního napětí s cílem obnovit rovnováhu dochází k subjektivně účelnému chování. Dochází k němu, pokud je motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní. Následkem zkušeností je požadované úsilí vyhodnoceno jako reálné, pokud je situace, v níž se jednotlivec nachází příznivá.
3. V tomto kroku dochází k dosažení cíle a reakce se dovršuje, redukcí motivu neboli uspokojením potřeby.



Obrázek 1: Proces motivace (Převzato ze⁷)

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 219.

⁶ CAJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. s. 142.

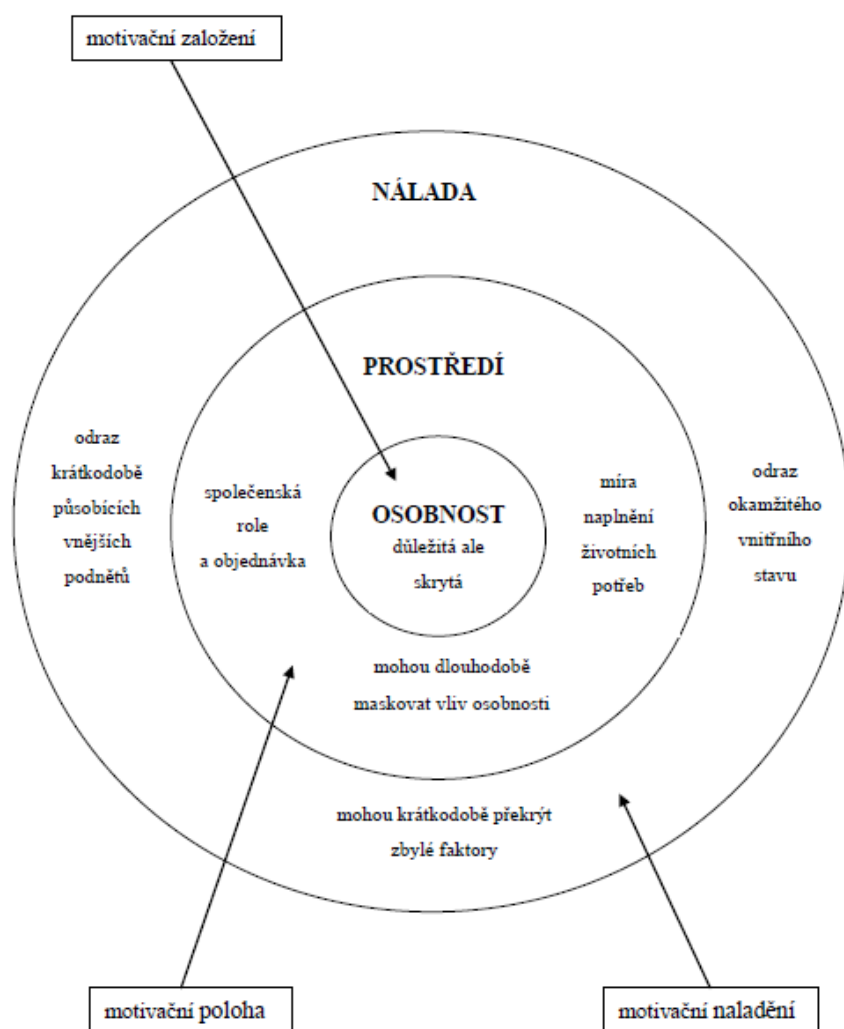
⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 220.

2.1.2 Faktory působící na motivaci⁸

Stav motivaci jedince si je možné představit jako souhrn tří klíčových faktorů:

- osobnosti,
- dlouhodobých vlivů prostředí,
- krátkodobého vlivu aktuální nálady.

Motivační pole si můžeme představit jako tři soustředěné kruhy, přičemž od osobnosti k náladě roste jak proměnlivost těchto faktorů, tak i jejich přístupnost pro pozorování.



Obrázek 2: Faktory působící na motivaci (Převzato z⁹)

⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2011. s. 74.

⁹ Tamtéž, s. 75.

2.1.3 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a následně nalézají a vykonávají práci, kterou uspokojují své potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je například pochvala, povýšení, odměňování atd.¹⁰

Podle Harzberga a kol., existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí, aby se chovali určitým způsobem či aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost vyplývající z našeho pocitu, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, dále máme volnost konat a v neposlední řadě máme příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.
- **Vnější motivace** - je tím, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako je například pochvala či zvýšení platu. Ale také tresty jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mívají výrazný a bezprostřední účinek, ale není podmínkou, že působí dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít nejspíše hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené zvnějšku.¹¹

2.1.4 Motivace vs. stimulace

Smyslem motivování je nenásilné si vytvoření pozitivního přístupu k určité činnosti – velmi často ke konkrétnímu pracovnímu výkonu nebo k určitému typu chování.¹²

Kladný vztah k nějaké úloze většinou vzniká z jedné z níže uvedených příčin:

- splnění úkolu je spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot, kam spadá finanční odměna,
- splnění úkolu je v souladu s vnitřním cítěním člověka, který má úlohu vykonávat.¹³

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 220.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 110.

¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010, s. 14.

¹³ Tamtéž, str. 14.

Pracovní úloha je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo také pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů).¹⁴

Prostřednictvím práce člověk uspokojuje mnohé ze svých potřeb. Lidé mají v pracovním životě různé preference a potřeby. Usilují především o vysoký výdělek, potřeby upevnění své pozice, potřeby optimálních vztahů s kolegy a nadřízenými, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění tohoto výkonu, potřeby rozvoje a v neposlední řadě kariérního růstu. Právě jako základní motivační silou (motivy) jsou vymezeny potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.¹⁵

Oproti tomu stimulace, která je také nazývána jako vnější motivace má tu výhodu, že je využíván jako poměrně jednoduchý nástroj. Jakmile se však stimulace přeruší, je velmi pravděpodobné, že bude přerušena i práce. Motivace je založena na tom, že pokud správně vyhodnotíme motivy pracovníka, může práce pokračovat nadále bez podmínky dalších podnětů. Vydat se touto cestou motivace je však náročné, je potřeba vědět nejen hodně o člověku samotném, ale také o procesu motivace.¹⁶

2.1.5 Motivační teorie

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejvlivnější teorie patří:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny či tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali či konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tato teorie tvrdí, že motivace se ve své podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Je známá jako Maslowova teorie potřeb.
- **Teorie zaměřená na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisí s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.¹⁷

Teorie instrumentalisty

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni tehdy, když tresty a odměny jsou přímo provázány s jejich výkonem. To směřuje k procesu, kdy uděláme jednu věc, které povede k věci jiné. Je to založeno na principu upevňování přesvědčení lidí, kteří zaznamenávají pokrok k dosahování jejich cílů na základě získávání zkušeností s podnikáním určitých kroků

¹⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010, s. 14.

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 2010, s. 22.

¹⁶ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010, s. 15.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 220 - 221.

za účelem uspokojování jejich potřeb. Mimo jiné je také založeno na systému vnější kontroly, která nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a také si neuvědomuje skutečnost, že systém řízení a kontroly může mít vliv na neformální vztahy mezi pracovníky.¹⁸

Teorie zaměřená na obsah nebo též teorie potřeb

Hlavním základem těchto teorií je přesvědčení, že k neuspokojené potřebě dochází v momentě, kdy nastává pocit napětí a stav nerovnováhy. Je velmi důležité si stanovit jasný cíl a zvolit způsob chování, kterým můžeme uspokojit konkrétní potřebu. Ne zcela všechny potřeby jsou poměřovány stejnou vahou – některé vyvolávají silnější úsilí k dosažení cíle než jiné. Velký vliv má na danou situaci prostředí jedince, výchova, dosavadní život a v neposlední řadě také současná situace. Mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah. Různými cíli můžeme uspokojit jednu a tutéž potřebu, která je ovlivněna délkou trvání. Tím dochází k rozšíření okruhu možných cílů. Na druhou stranu může být řada potřeb uspokojena jedním cílem. Tuto teorii proslavili psychologové Maslow a Herzberg.¹⁹

Maslowova hierarchie potřeb

Základ této teorie je tvořen představou, že člověk jako takový není motivován vnějšími podněty, ale podněty vnitřními. Všechny lidské potřeby vytvářejí jednotlivé soubory – pokud je jeden ze souborů uspokojen, poté se dostane do popředí soubor jiný. Ty potřeby které jsou již uspokojeny, nás nadále nemotivují. Abraham Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které zobrazil v hierarchii. Pakliže má člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, objeví se další potřeby a ty potlačí v našem organismu ty prvotní fyziologické, pokud jsou i tyto uspokojeny, objevují se vyšší potřeby dle hierarchie.²⁰

Níže je zobrazeno 5 kategorií od méně důležitých až po tu nejdůležitější potřebu.

- 1 – fyziologické potřeby
- 2 – potřeby jistoty a bezpečí
- 3 – sociální jistoty
- 4 – potřeby uznání
- 5 – potřeby seberealizace²¹

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 109.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 162.

²⁰ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 29 – 30.

²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 41

Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model do jisté míry doplňuje Maslowovu teorii potřeb, při které se zaměřuje na dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů), které jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a dissatisfaktorů (hygienických faktorů), které do určité míry popisují prostředí, které vede k odstranění nespokojenosti jednotlivých lidí za předpokladu, že lidé si jsou vědomi podmínek, které je v danou chvíli uspokojují nebo na druhou stranu neuspokojují. V rámci zkoumání byli také požádáni, aby informovali nadřízeného, kdy se ocitnou v období, během něhož se cítí velmi dobře, či velmi špatně a následně také jak dlouho se v daném časovém období ocitli.²²

Mezi faktory spokojenosti patří:

- Úspěch.
- Uznání.
- Náplň práce.
- Zodpovědnost.
- Povýšení/postup.
- Možnost růstu.²³

Za hygienické faktory považujeme:

- Politika společnosti a administrativní procesy.
- Pracovní podmínky.
- Plat.
- Vztah s ostatními.
- Osobní život.
- Pracovní pozice.
- Pracovní jistota.²⁴

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 166.

²³ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009. s. 18 - 19.

²⁴ Tamtéž, s. 18 - 19.

Teorie zaměřená na proces

Tato teorie je zaměřená na proces, který popisuje psychologické síly, jinými slovy procesy, které mají vliv jak na motivaci, tak i na základní potřeby. Také se zabývá tím, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní prostředí, nebo jak dané prostředí chápou. Daná teorie může být pro manažery mnohem užitečnější než teorie potřeb, protože vede více realisticky k motivování lidí. Nejsledovanějšími z těchto teorií jsou:

- Teorie očekávání (expektační teorie)
- Teorie dosahování cílů (teorie cíle)
- Teorie spravedlnosti (pocit spravedlnosti)²⁵

Expektační teorie

Tato teorie definuje jedince, který má volbu mezi jednotlivými alternativami, které signalizují nejisté výsledky. Z toho vyplývá, že jeho chování je ovlivněno preferencemi těchto výsledků a také mírou jeho přesvědčení, že jsou dané výsledky realizovatelné. Pomocí síly můžeme charakterizovat jejich očekávání.

Armstrong tvrdí, že „maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“²⁶

Teorie cílů

Latham a Lock, kteří tuto teorii zformulovali, tvrdí, že pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, poté existuje odezva na výkon a ta je společně s motivací vyšší. Nezbytnou součástí je participace jedinců na určení cíle, který slouží pro stanovení vyšších cílů. Je také potřeba dané cíle důkladně prodiskutovat a odsouhlasit. Zpětná vazba zaujímá velice důležitou funkci pro dosahování stále vyšších cílů.²⁷

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je určitým porovnáváním, zabývá se pocitů a vnímáním. Řeší, jak se na určitou problematiku jednotliví jedinci dívají, zda se s nimi zachází stejným způsobem

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 163.

²⁶ Tamtéž, s. 164.

²⁷ Tamtéž, s. 165.

v porovnání s ostatními. Tvrdí také, že lidé jsou lépe motivováni, v případě, že se s nimi zachází spravedlivě a demotivováni, pokud se s nimi zachází nespravedlivě.²⁸

2.2 Motivační program

Motivační program každé společnosti má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost, stabilizaci a celkovou spokojenost. Program zahrnuje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií a zároveň s personální a sociální politikou organizace.²⁹

Motivační program musí být přizpůsobený kultuře v konkrétní společnosti, možnostem organizace a v neposlední řadě musí splňovat zásadu individuálního motivačního přístupu, nejen celoplošného působení motivačních nástrojů.³⁰

Při tvorbě motivačního programu je možné, aby bylo využito těchto stimulů:

- Hmotná ocenění
 - finanční ocenění,
 - naturální ocenění,
 - zaměstnanecké výhody.³¹
- Nehmotná ocenění, mezi které patří morální ocenění pracovního výkonu, což může být spojeno s hmotným oceněním.³²

Balíčky zaměstnaneckých výhod³³

Zaměstnanci nepracují pouze pro plat či mzdu, z toho důvodu je žádoucí do motivačního programu zahrnout balíčky zaměstnaneckých výhod. Ve velké většině případů existuje kompletní balíček odměn, který by měl být v souladu především s motivačními záměry. Smyslem je na prvním místě zaujmout vhodné kandidáty na určité pracovní místo a umožnit tak uskutečnění úspěšného náboru pracovníků. Druhým neméně důležitým cílem je udržet lidi na pracovních pozicích, přičemž jsou vedeni k tomu, aby vaší společnosti zachovali věrnost, i za cenu toho, že postoupí na jinou pozici, než na které původně byli.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 165.

²⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 2010, s. 39.

³⁰ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 175.

³¹ Tamtéž, s. 33.

³² Tamtéž, s. 33.

³³ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009. s. 57 – 58.

Balíček zaměstnaneckých výhod má širokou škálu složek, které se mohou lišit. Zahrnují například:

- plat,
- zabezpečení důchodu,
- služební vůz,
- prémie a bonusy,
- právo obchodovat s akcemi za stanovenou cenu,
- půjčky,
- slevy na výrobky a služby dané společností,
- zdravotní a další pojištění,
- skupinové prémie.

2.3 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky v organizaci, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti organizace. Na druhé straně také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj dívá jeho zaměstnavatel a jak je spokojen s jeho prací.³⁴

Definice hodnocení pracovníků

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce nebo pracovní funkce ve vztahu k jiným pracovním funkcím v dané společnosti za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových /platových stupňů a struktur.³⁵

Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- zjišťování jak si plní pracovník svou práci, jak plní požadavky na svém pracovním místě, jaké je jeho chování a vzájemné vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku, sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a následné projednávání těchto výsledků,

³⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 126.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 292.

- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají pomoci.³⁶

Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení může být formální i neformální. Dále uváděné hodnotící metody patří k formálnímu hodnocení. Nebudeme se zde věnovat neformálnímu hodnocení, jemuž se rozumí neplánované, situační rozhodnutí, například pochvala nebo výtka.³⁷

K nejčastěji používaným metodám hodnocení patří:

- zařazování,
- párové srovnávání,
- nucená distribuce,
- metoda kritických událostí,
- hodnotící rozhovor,
- hodnotící škály,
- psychologické testy a dotazníky.³⁸

Hodnocení podle stanovených cílů³⁹

Metoda používaná především u nedělnických kategorií pracovníků. Postup je následující:

1. Stanovení přesně daných a termínovaných cílů práce, které má daný pracovník ve společnosti dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu, který ukáže, jak se má daných cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek k tomu, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Jsou-li zapotřebí, potom návrh a realizace různých opatření ke zlepšení.
6. Stanovení nových cílů.

³⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 17 - 19.

³⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 54.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vyd. 2004. s. 65

³⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 133.

Hodnocení na základě plnění norem⁴⁰

Metoda uplatňující se u dělnických profesí. Má následující postup:

1. Stanovení daných norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnání výkonu u každého pracovníka s předem určenými normami.

Normy musejí být objektivně stanovené a taky splnitelné. Pro jejich plnění musí firma vytvořit ideální podmínky.

Hodnocení pomocí stupnice

U této metody se hodnotí jednotlivé části práce zvlášť, např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, ochota, přesnost atd.⁴¹

Používají se tři typy hodnotící stupnice:

1. **Číselná**, kde je každé kritérium práce odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami nebo rozdílnými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového hodnocení. K celkovému hodnocení pracovního výkonu můžeme použít součet bodů nebo prostého či aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.
2. **Grafická**, kde je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Celkové hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Jsou zde jasně znázorněny silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
3. **Slovní**, která je hodnocena u každého kritéria úrovní výkonu vhodným slovem, například výborný, velmi dobrý, atd., nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace či charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak nejlépe charakterizující výkonu pracovníka označí.⁴²

⁴⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 134.

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 221.

⁴² Tamtéž, s. 221 – 222.

2.4 Odměňování pracovníků

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně a spravedlivě v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování.⁴³

Moderní pojetí odměňování neznámá pouze mzda nebo plat, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytující společností pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.⁴⁴

2.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem odměňování pracovníků je především problém přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v dané společnosti. Tento systém by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní společnosti, jejím potřebám i potřebám jejích pracovníků. Velmi důležité je, aby tento systém byl pracovníky akceptován. Proto je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění a fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka společnosti, vedení i pracovníků.⁴⁵

Systém odměňování tvoří:

- politika, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování,
- postupy, které nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny,
- procesy, které se týkají hodnocení relativního významu hodnocení práce a posuzování individuálního výkonu,
- procedury, které jsou prováděny v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a aby byla získána odpovídající hodnota za peníze.⁴⁶

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 515.

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 283.

⁴⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 159 - 160.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 517.

2.4.2 Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahama obsahuje celková odměna všechny typy odměn, jak přímých i nepřímých, tak i vnitřních a vnějších. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

1. **transakční odměny** - hmotné odměny vyplývající z transakce mezi pracovníky a zaměstnavatelem týkající se peněžních odměn
2. **relační (vztahové) odměny** - nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání, rozvoje a zážitků z práce.⁴⁷

Tabulka 1: Složky celkové odměny (Převzato z⁴⁸)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích Vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) Odměny	Vzdělávání a Rozvoj	Nepeněžní /vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 42.

⁴⁸ Tamtéž, s. 42.

2.4.3 Faktory odměňování⁴⁹

Významnou roli v otázkách odměňování ve společnosti hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů společnosti a pracovníků **vnější mzdovorné faktory odměňování**, tj. :

- situace na trhu práce, zdrojem informací jsou mzdová šetření,
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, patří sem minimální mzda, povinné příplatky, placenou dovolenou apod.

Vnitřní mzdovorné faktory společnosti můžeme shrnout do těchto skupin:

- faktory související s úkoly a požadavky místa a jeho postavením v hierarchii funkcí společnosti, zdrojem informací je popis pracovního místa, požadované schopnosti pracovníka, profil pracovníka a hodnocení práce na pracovním místě,
- výsledky úrovně výkonu práce a chování pracovníka, zdrojem je hodnocení schopností pracovníků,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve společnosti jako celku, mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka apod.).

Nejvýznamnější determinanty odměňování:

- relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro společnost,
- relativní hodnota, vzácnost pracovníka,
- situace na trhu práce,
- životní náklady a životní způsob lidí v regionu a zemi,
- objem prostředků, které může společnost na odměňování vynaložit,
- používaná technologie a technika,
- síla odborů v kolektivním vyjednávání,
- existující právní normy, které se týkají odměňování.

⁴⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 166 - 167.

2.4.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek, kde patří časová mzda. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou často přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se snaží posílit vazbu odměny za výkon a tím motivovat pracovníky. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek, nejčastěji na jaké úrovni se užívají- individuální, skupinové nebo celoorganizační. Někdy mohou být tříděny podle toho, jestli se používají pro management a specialisty či pro manuální nebo administrativní pracovníky.⁵⁰

Dva požadavky, aby byl pobídkový systém odměňování efektivní:

1. Postupy a metody používané k hodnocení pracovníka.
2. Pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu.⁵¹

Oba tyto požadavky udávají potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, otázku stylu vedení lidí a vytváření žádoucích mezilidských vztahů a žádoucí dané kultury v organizaci.⁵²

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává pracovník za svou vykonanou práci. O hodinovou mzdu se jedná většinou u dělnických profesí, u nedělnických obvykle o měsíční plat.⁵³

Na jejich základě je vnímána spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Často vytvářejí pověst organizace, proto by se měla organizace snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a plánů.⁵⁴

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 307.

⁵¹ Tamtéž, s. 308.

⁵² Tamtéž, s. 307 – 308.

⁵³ Tamtéž, s. 309.

⁵⁴ Tamtéž, s. 309.

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit systém pro spravedlivé a srovnatelné odměňování pracovníků závislé na jejich pracovním výkonu a na jejich úkolech.⁵⁵

Časová mzda je vhodná pro jakýkoliv druh práce. Je velmi efektivní tam, kde:

- bývá obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- bývá nepravidelný výkon pracovní činnosti,
- není ovlivnitelné množství práce či chod výrobního zařízení,
- je dobré zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než vysoký výkon.⁵⁶

Úkolová mzda

Patří mezi nejjednodušší a tudíž nejpoužívanější typy pobídkové formy. Je používána při odměňování dělnické práce. Pracovník je odměněn určitou částkou za každou jednotku práce, kterou provede. Mzda jednotlivce je tvořena: POČET ODVEDENÝCH JEDNOTEK PRÁCE* SAZBA ZA JEDNOTKU PRÁCE.⁵⁷

Rozeznáváme dva druhy úkolových mezd:

1. Úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu.
2. Úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu.⁵⁸

1) např. odměna pro průměrného soustružníka je 400 Kč za den a průměrný soustružník vyrobí za den 80 kusů, pak bude odměna za jeden obrobek 5 Kč.

Uplatňuje se to i při odměňování skupiny pracovníků.

2) u tohoto přístupu existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určené normy.⁵⁹

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný a také aby jeho práce byla dostatečně organizačně zabezpečena. Dále aby byly jasně stanoveny a

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 309.

⁵⁶ KLEIBL, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998. s. 89 – 92.

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 311.

⁵⁸ Tamtéž, s. 311.

⁵⁹ Tamtéž, s. 311.

kontrolovány pracovní a technologické postupy a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.⁶⁰

Podílová mzda

U podílové, nebo také provozní mzdy je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu a ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohová podílová mzda.⁶¹

Mzdy za očekávané výsledky práce

Patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název je penzumové mzdy, což znamená, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti pracovníka a výkonnost očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku.⁶²

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Patří k jednomu z novějších v podstatě pobídkových způsobů odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst, či prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří tzv. inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí sazba.⁶³

Mzdy a platy za přínos

Přínos je zde dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, také schopností které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos spočívá v kombinaci odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. Tato mzdová forma

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 311.

⁶¹ Tamtéž, s. 312.

⁶² Tamtéž, s. 312.

⁶³ Tamtéž, s. 313 – 314.

je vhodným nástrojem při motivování pracovníků nejen k výkonu, ale také k rozvoji schopností.⁶⁴

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Používají se ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Jsou vázány na individuální, či kolektivní výkon. Bývají jednorázové, nebo také periodicky se opakující.⁶⁵

Mezi nejobvyklejší patří:

- odměna za úsporu času,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- scanlonův systém,
- příplatky,
- ostatní výplaty.⁶⁶

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 314.

⁶⁵ Tamtéž, s. 315.

⁶⁶ Tamtéž, s. 315 – 317.

3 Analytická část

V analytické části budou podrobněji rozebírány základní informace o společnosti včetně historie, filozofie a nabízených služeb. Dalšími důležitými částmi je povědomí o ekonomické situaci, mzdových nákladech, lidských zdrojích, vývoji průměrných hrubých mezd a produktivitě práce.

Tato část zahrnuje i analýzu motivačního programu, výzkumnou část, analýzu konkurence, trhu práce a výslednou SWOT analýzu, která zahrnuje jak interní, tak externí prostředí.

3.1 Základní informace o společnosti⁶⁷

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁶⁷ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

3.2 Historie společnosti⁶⁸

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁶⁸ JUSTICE. Sbíрка listin: XY, a.s. [online].

3.3 Filozofie společnosti⁶⁹

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁶⁹ JUSTICE. Sbíрка listin: XY, a.s. [online].

3.4 Nabízené služby⁷⁰

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷⁰ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

3.5 Ekonomická situace⁷¹

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷¹ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

3.6 Mzdové náklady⁷²

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷² JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

3.7 Lidské zdroje⁷³

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷³ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

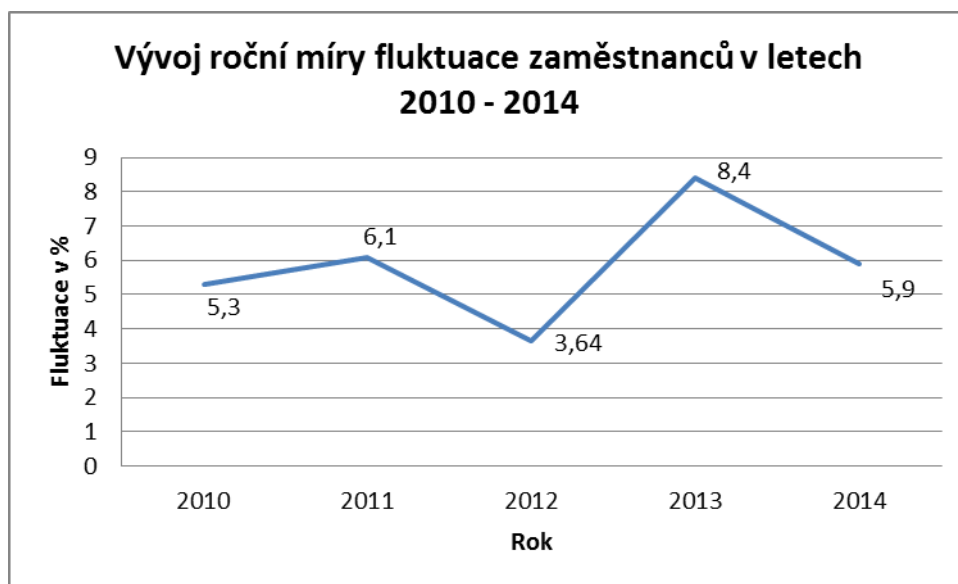
3.7.1 Personální vývoj společnosti⁷⁴

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷⁴ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

3.7.2 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců společnosti dosahovala v roce 2014 hodnoty 5,9 %.⁷⁵ Doporučená míra fluktuace dle ČSÚ uvádí 5 – 7 %. Poslední dostupná známá míra fluktuace je z roku 2013 a to konkrétně 6,2 %.⁷⁶ Analyzovaná společnost patří k těm, jejichž míra fluktuace se pohybuje v doporučeném rozmezí.



Graf 4: Vývoj roční míry fluktuace (Zpracováno dle⁷⁷)

Společnost dosahuje doporučené míry fluktuace, což je vyzvednuto jako velmi silná stránka. Zaměstnanci nemají potřebu své zaměstnání měnit.

⁷⁵ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

⁷⁶ STATISTIKA A MY. Fluktuace v ČSÚ na historickém minimu. [online].

⁷⁷ JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. [online].

3.8 Vývoj průměrných hrubých mezd

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.9 Produktivita práce

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.10 Analýza současného motivačního programu⁷⁸

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷⁸ XY, a.s. Interní dokumenty a odborná konzultace.

Tabulka 8: Peněžité odměny při životních a pracovních jubileích

3.10.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.11 Výzkumná část⁷⁹

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.11.1 Potenciální hrozba nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

⁷⁹ MAZÁK, J. *Odborná konzultace*. XY, a.s., Šumperk. 16. 11. 2015.

3.11.2 Dotazníkové šetření

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.12 Analýza konkurence

Na řádcích níže bude podrobněji rozebrána konkurence z hlediska odměňování v Olomouckém kraji a následně také konkurence z hlediska využívání stejných profesních odborností.

3.12.1 Analýza konkurence z hlediska odměňování v Olomouckém kraji

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.12.2 Konkurence z hlediska využívání stejných profesních odborností

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

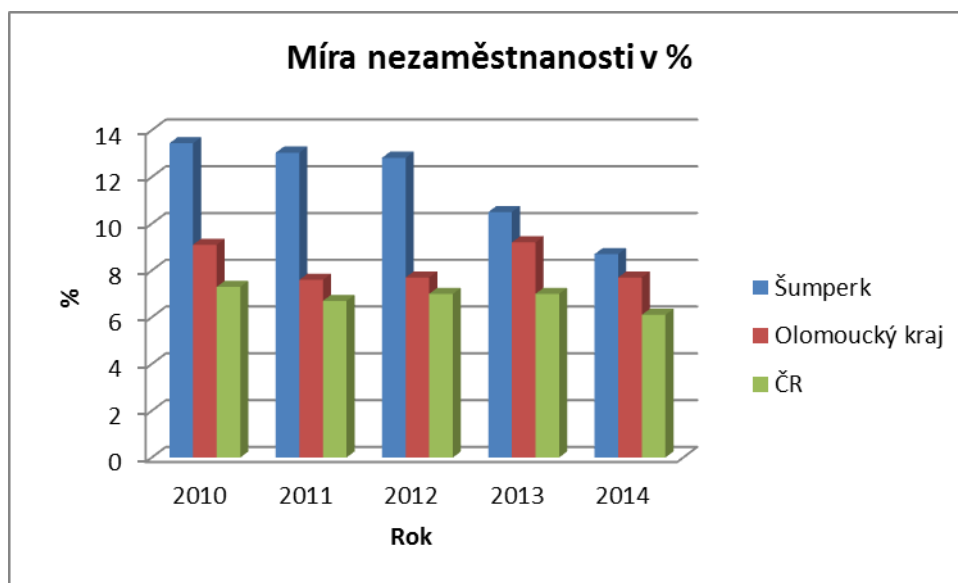
3.13 Analýza trhu práce

Společnost se nachází v okrese Šumperk v Olomouckém kraji. V okrese Šumperk bylo v roce 2014 evidováno 122 252 obyvatel, z toho 62 167 žen a 60 085 mužů. Ekonomicky aktivních obyvatel ve věku od 15 – 64 let bylo 66,9 %. V Olomouckém kraji v roce 2014 žilo 635 711, z toho 68,3 % ekonomicky aktivních obyvatel – 324 993 žen a 310 718 mužů.^{80, 81}

3.13.1 Míra registrované nezaměstnanosti

Analyzovaná společnost se nachází jak v kraji, tak okrese, kde je poměrně vysoká nezaměstnanost. Ve všech zkoumaných letech se jedná o nezaměstnanost nad průměrem České republiky.

V následujícím grafu je porovnání míry nezaměstnanosti v okrese Šumperk, Olomouckém kraji a v celé České republice. Nejvyšších hodnot dosahuje okres Šumperk, dále Olomoucký kraj a nejmenší nezaměstnanost je v České republice.



Graf 7: Míra nezaměstnanosti (Zpracováno dle^{82, 83})

Vysoká míra nezaměstnanosti v okrese Šumperk je příležitostí pro analyzovanou firmu nabrat mladé lidi, které si zaučí na potřebné pozice.

⁸⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okres Šumperk. [online].

⁸¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. [online].

⁸² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Dokumenty. [online].

⁸³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okres Šumperk. [online].

3.13.2 Vývoj vybraných ukazatelů trhu práce

Aktuální nabídku volných pracovních míst v okrese Šumperk zprostředkovává převážně úřad práce a také agentury. Přehled míry nezaměstnanosti, uchazečů o zaměstnání, počet volných pracovních míst a počet uchazečů na 1 volné pracovní místo pro okres Šumperk, znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 12: Vývoj ukazatelů trhu práce v okrese Šumperk (Zpracováno dle⁸⁴)

	2010	2011	2012	2013	2014
Míra nezaměstnanosti (%)	13,44	13,04	12,82	10,5	8,7
Uchazeči o zaměstnání	8 722	8 015	8 458	8 904	7 557
Volná pracovní místa	391	252	217	218	580
Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo	21,8	31	38,3	39,9	12,7

Míra nezaměstnanosti má ve zkoumaném období sestupnou tendenci. Volná pracovní místa vzrostla oproti roku 2013 více než dvojnásobně a zároveň se snížil trojnásobně počet uchazečů na jedno volné pracovní místo.

⁸⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okres Šumperk. [online].

3.13.3 Průměrné hrubé mzdy

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.13.4 Oblíbenost benefitů v České republice⁸⁵

Každým rokem provádí společnost ING pojišťovna průzkum oblíbenosti benefitů u zaměstnavatelů v ČR. Poprvé v roce 2014 se spojila se Svazem průmyslu a dopravy ČR.

V současné době se již česká ekonomika vypořádala s krizí a dle výše zmiňovaného průzkumu 41 % společností v ČR zaznamenalo v posledním roce zlepšení své ekonomické situace. Tato skutečnost se odráží v řadě společností ochotou zvyšovat mzdy, nabírat nové zaměstnance, či rozšiřovat portfolio zaměstnaneckých benefitů.

V tabulce níže jsou znázorněny nejvyužívanější benefity zaměstnavateli.

Tabulka 14: Oblíbenost benefitů v ČR (Převzato z⁸⁶)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%	81%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%	78%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	74%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%
Věcné dary / jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%
13.plat	32%	37%	37%	39%	39%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%	39%
Kultura	29%	28%	33%	41%	35%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%	25%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%	26%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%

⁸⁵ CFOWORLD. Zaměstnanecké benefity. [online].

⁸⁶ Tamtéž.

Velkou většinou zaměstnaneckých benefitů, které jsou vyjmenovány dle oblíbenosti v rámci ČR jsou využívány v analyzované společnosti.

3.13.5 Možnost čerpání dotací⁸⁷

Vzhledem k věkovému průměru převládajícímu v analyzované společnosti je nezbytné podporovat mladé lidi.

Jedním z projektů, který je momentálně aktivní je **OP Zaměstnanost záruky pro mladé**.

Jedná se o dotaci na projekt a opatření v oblasti trhu práce. Jsou zaměřeny především na zprostředkování zaměstnání, poradenskou činnost, či rekvalifikaci. Tuto dotaci mohou dostat jak fyzické, tak také právnické osoby.

Příjem žádostí je možný až do 30. 5. 2018 na konkrétní krajské pobočce úřadu práce. Programová oblast a území dopadu je celá ČR bez hl. m. Prahy. Místo realizace je celá ČR a EU v časového horizontu maximálně 4 roky.

Cílová skupina jsou mladí lidé do 29 let včetně. Především uchazeči a zájemci o zaměstnání, ekonomicky neaktivní osoby, včetně osob vracejících se na trh práce po návratu z mateřské dovolené. Také se zaměřují na osoby se zdravotním postižením, či s kumulací hendikepů na trhu práce.

Typy podporovaných projektů:

- Zprostředkování zaměstnání a poskytování souvisejících služeb v oblasti zaměstnanosti.
- Poskytování poradenské činnosti za účelem zjišťování osobnostních a kvalifikačních předpokladů mladých pro volbu povolání. Poskytování poradenství v oblasti další účasti ve vzdělávání, zvyšování či prohlubování kvalifikace.
- Poskytování rekvalifikací – získání nové kvalifikace, zvyšování, rozšiřování nebo prohlubování dosavadní kvalifikace. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.

⁸⁷ EVROPSKÝ FOND V ČR. OP zaměstnanost: dokumenty. [online].

- Podpora aktivit k získání pracovních návyků a zkušeností jako jsou veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, krátkodobé pracovní příležitosti, pracovní trénink, odborné praxe a stáže.
- Motivační aktivity zaměřené na zvýšení orientace mladých lidí v požadavcích trhu práce, včetně obnovení nebo získání pracovních návyků.

Možnost čerpání těchto dotací je velkou příležitostí pro analyzovanou společnost. Mohla by tímto způsobem získat mladé kvalifikované pracovníky, které potřebuje.

3.14 Hlavní výsledky analytické části

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.15 SWOT analýza

SWOT analýza je metodou pro shrnutí a interpretaci získaných výsledků z předchozích analýz. Důležitost je hodnocena na stupnici 1 až 5, přičemž číslo 5 značí největší důležitost a postupně se snižuje. Současný stav je zanalyzován v tabulkách níže a značen důležitostí od 1 do 5. Číslo 5 značí výborný stav, číslo 1 naopak špatný současný stav ve společnosti. Celková důležitost jednotlivých ukazatelů je vyhodnocena vynásobením jednotlivých důležitostí se současným stavem, následným sečtením a poté vydělením počtem kritérií.

3.15.1 Interní analýza

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.15.2 Externí analýza

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

3.15.3 Shrnutí SWOT analýzy

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit

4 Návrhová část

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.1 Meeting se zaměstnanci

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.2 Sick days

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.3 Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.4 Cafeteria systém

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.5 Náborový příspěvek

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.6 Náklady na jednotlivé návrhy

Na řádcích níže budou popsány navrhované změny z hlediska nákladů na jejich realizaci.

4.6.1 Náklady na životní pojištění a penzijní připojištění

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.6.2 Náklady na sick days

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.6.3 Náklady na Flexi Passi

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.6.4 Náklady na náborový příspěvek

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.7 Náklady a přínosy navrhovaných změn

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.7.1 Náklady navrhovaných změn

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

4.7.2 Přínosy navrhovaných změn

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

ZÁVĚR

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd.Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Překladatel: Koubek, J. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

CEHTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

CFWORD. Zaměstnanecké benefity. *cfoword.cz* [online] [cit. 2015-10-05]. Dostupný z: <http://cfoword.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-v-centru-pozornosti-je-vzdelavani-nejvice-poklesl-zajem-o-stravenky-3177>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Dokument. Rok 2014. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20552655/25013015146.pdf/29d1db53-504a-463a-90dd-292e370cb027?version=1.0>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Tiskové zprávy. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: https://www.czso.cz/csu/czso/zmena_vypoctu_ukazatele_registrovane_nezamestnanosti20121107.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Publikace. Rok 2014. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne_mzdy_v_olomouckem_kraji_ve_3_ctvrtleti_a_v_1_az_3_ctvrtleti_2014.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2010. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2010-d3rmaj0ytt>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2011. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2011-eklbwslk02>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2012. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2012-xjxhpyztbz>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2013. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2013-2w1wzcxx2x>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2014. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-10]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014truea9fbwn>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2014. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/439482-mzda-v-olomouckem-kraji-loni-ve-4-ctvrtleti-vzrostla-na-24-564-kc/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Rychlé informace. Rok 2014. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-25]. Dostupný z: https://www.czso.cz/csu/xm/okres_sumperk.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&verze=1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&skupId=851&filtr=G~F M~F Z~F R~F P~ S~ null null &katalog=30852&zo=N&pvo=MZD04-A>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD07&verze=-1&nahled=N&sp=A&filtr=G~F M~F Z~F R~F P~ S~ null null &zo=N&c=v33 RP2014&str=v38>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Dokumenty. *esfcr.cz* [online] [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://www.esfcr.cz/file/9111/>.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JUSTICE. Sbírka listin: XA spol. s r.o. *justice.cz* [online] [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=XA>.

JUSTICE. Sbírka listin: XB, a.s. *justice.cz* [online] [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=XB>.

JUSTICE. Sbírka listin: XY, a.s. *justice.cz* [online] [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=XY>.

JUSTICE. Sbírka listin: XC, a.s. *justice.cz* [online] [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=XC>.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

MAZÁK, J. Odborná konzultace s výrobním ředitelem. Šumperk, 16. 11. 2015.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Média a veřejnost. *mpsv.cz* [online] [cit. 2015-12-10]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/18098>.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PORTÁL POHODA. *portal.pohoda.cz*. [online] [cit. 2015-10-16]. Dostupný z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/penzijni-pripojisteni-a-soukrome-zivotni-pojisteni/>.

STATISTIKA A MY. Fluktuace v ČSÚ na historickém minimu. *statistikaamy.cz* [online] [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: www.statistikaamy.cz/2014/05/fluktuace-v-csu-na-historickem-minimu/.

XY. O společnosti. *xy.cz* [online] [cit. 2015-09-10]. Dostupný z: <http://www.xy.cz/o-spolecnosti>.

XY. Interní materiály společnosti.

VÝPLATA. Výpočet čisté mzdy. *vyplata.cz* [online] [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <http://www.vyplata.cz/vypocty/vypocet-ciste-mzdy.php?stayform=true>.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ze dne 1. ledna 2014.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	14
Obrázek 2: Faktory působící na motivaci	15
Obrázek 3: Organizační struktura	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny	26
Tabulka 2: Zaměstnanci	37
Tabulka 3: Počty zaměstnanců	38
Tabulka 4: Kvalifikační struktura zaměstnanců	39
Tabulka 5: Věková struktura zaměstnanců	39
Tabulka 6: Ukazatelé produktivity v letech	43
Tabulka 7: Peněžité odměny při životních a pracovních jubileích	47
Tabulka 8: Průměrné mzdy, podíl MN na celkových, produktivity za rok 2014.....	55
Tabulka 9: Porovnání poskytovaných benefitů	56
Tabulka 10: Porovnání produktivit práce	58
Tabulka 11: Vývoj ukazatelů trhu práce v okrese Šumperk	60
Tabulka 12: Vývoj měsíčních průměrných hrubých mezd	61
Tabulka 13: Oblíbenost benefitů v ČR.....	62
Tabulka 14: Silné stránky.....	69
Tabulka 15: Slabé stránky	69
Tabulka 16: Příležitosti	70
Tabulka 17: Hrozby.....	70
Tabulka 18: Shrnutí SWOT analýzy	70
Tabulka 19: Maximální možná výše příspěvku v návaznosti na počtu let.....	73
Tabulka 20: Výhoda pro zaměstnance oproti mzdě	73
Tabulka 21: Výhoda pro zaměstnavatele oproti mzdě	73
Tabulka 22: Nárok bodů Cafeteria systému	75
Tabulka 23: Výhoda pro zaměstnance	76
Tabulka 24: Výhoda pro zaměstnavatele	76
Tabulka 25: Náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	78
Tabulka 26: Náklady na příspěvek na zdravotní dny volna	79
Tabulka 27: Náklady na příspěvek na Flexi Passi.....	80
Tabulka 28: Náklady na náborový příspěvek.....	81
Tabulka 29: Vyčíslení nákladů u všech odhadů jednotlivých návrhů.....	82
Tabulka 30: Kalkulace nákladů na benefity u zaměstnavatele.....	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření	36
Graf 2: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	37
Graf 3: Počet zaměstnanců společnosti	40
Graf 4: Vývoj roční míry fluktuace	41
Graf 5: Průměrné měsíční hrubé mzdy	42
Graf 6: Investice do výcviku a rozvoje zaměstnanců	48
Graf 7: Míra nezaměstnanosti	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců	1
Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku	8

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku inženýrského studia Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně. Tímto bych Vás ráda požádala o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely mé diplomové práce na téma: Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minut vašeho volného času. Vybranou odpověď označte křížkem.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci

Lenka Konečná

1. část - interní prostředí ve firmě

Jak hodnotíte vztahy s přímými nadřízenými?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Špatné

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Špatné

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte pracovní prostředí?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Špatné

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci?

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Spíše špatná
- ☐ Špatná

Uveďte důvod:.....

Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Spíše špatná
- ☐ Špatná

Uveďte důvod:.....

2. část – hodnocení práce

Dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Dostáváte informace včas a dostatečné?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Konzultuje a rozebírá s Vámi Váš nadřízený vaše chyby?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Posuzuje nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

V jakých intervalech je posuzován Váš pracovní výkon?

- ☐ Týdně
- ☐ Měsíčně
- ☐ Půlročně
- ☐ Ročně

Jakou metodou je hodnocení pracovního výkonu prováděno z hlediska hodnotitele?

- ☐ Hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými
- ☐ Sebehodnocení zaměstnanců
- ☐ Hodnocení zaměstnanců navzájem
- ☐ Hodnocení nadřízených „zdola“

Má hodnocení Vašeho nadřízeného vliv na výši Vaší mzdy či na výši odměn??

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Pocítujete pravidelně pochvalu a uznání jako formu nepeněžní odměny od Vašeho nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

3. část – motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody

Motivuje Vás kladné hodnocení k vyšším výkonům?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Máte při pracovním výkonu možnost dalšího rozvoje a vzdělání?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Odráží se kladné hodnocení na výši Vaší mzdy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Systém peněžních odměn je:

- ☐ Srozumitelný
- ☐ Spíše Srozumitelný
- ☐ Spíše Nesrozumitelný
- ☐ Nesrozumitelný

Uveďte důvod:.....

Vaše forma odměňování je:

- ☐ Paušální plat
- ☐ Hodinová odměna dle tarifní třídy

Vyhovuje Vám tato forma odměňování?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány ke mzdě?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Které z poskytovaných zaměstnaneckých výhod preferujete?

- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Příspěvek na stravné
- ☐ Příspěvek na jazykové vzdělávání
- ☐ 13. plat
- ☐ Peněžité odměny při životních a pracovních jubileích

Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

- ☐ Příspěvek na relaxaci – bazén, sauna, masáže...
- ☐ Organizování dotovaných zájezdů
- ☐ Dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky
- ☐ Nadstandardní délka pracovní dovolené
- ☐ Sick days (dny zdravotního volna)
- ☐ Slevy v zařízeních – optika, lékárny, kina...

Jiné:.....

Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

Uvažujete o změně zaměstnání?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uveďte důvod:.....

4. část – základní informace o respondentovi

Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Věk

- ☐ 30 let a méně
- ☐ 31 - 40 let
- ☐ 41 - 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ 61 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Vyučení
- ☐ Vyučení s maturitou
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

V podniku pracuji

- Méně než 1 rok
- 1 rok - 2 roky
- 2 roky - 5 let
- Více než 5 let

Pracovní pozice

- Dělnická profese
- THP (technicko – hospodářský pracovník)

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku (Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto informace si společnost nepřeje zveřejnit.

